

РОЗДІЛ 6

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.108.2

Винничук Р. О.

Національний університет «Львівська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджено сучасні напрями підбору персоналу в організації, а також охарактеризовані методи підбору персоналу, які безпосередньо стосуються управління талантами. Проаналізовано основні проблеми рекрутингу на сучасному етапі розвитку економіки знань. Основний акцент зроблено на хедхантинг як активний пошук талановитих працівників.

Ключові слова: рекрутинг, хедхантинг, управління талантами, HR-метрики, підбір персоналу, залучення персоналу.

Постановка проблеми. Талант-менеджмент є одним з унікальних напрямів роботи з персоналом, адже передбачає управління такою категорією працівників, як таланти. Очевидно, що талановиті та обдаровані працівники, які володіють специфічним набором якостей та вмінь, потребують інноваційних та оригінальних підходів до розвитку, мотивування та передусім їх пошуку та залучення в організацію. Недаремно талант-менеджмент розпочався саме з терміну «війна за таланти», впровадженого компанією McKinsey в 1994 р., коли почало приходити розуміння щодо важливості мати в себе в команді талановитих працівників, які можуть забезпечити максимальну ефективність та швидкий розвиток для організації. Це зумовило розпочати пошук інноваційних інструментів для рекрутингу талантів, а саме їх пошуку та залучення на тривалий час. За словами Джона Саллівана, відомого HR-а та колишнього очільника HR-департаменту Agilent Technologies, важко говорити про ефективність рекрутингу талантів, оскільки відсутні дослідження щодо невдалих його випадків, а також про низку інших проблем, зокрема суб'єктивність оцінки, відсутність чітких критеріїв під час пошуку роботи, відсутність правильного навчання рекрутерів тощо. Зважаючи на це, є потреба в пошуку новітніх методик рекрутингу, особливо в царині талант-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами, присвяченими підбору персоналу, займається багато світових та вітчизняних науковців, серед яких: Л.В. Балабанова, В.А. Савченко, Г.М. Захарчин, О.Л. Єськов, В.С. Савельєва, А.М. Колот та ін. Проте слід зазначити, що питанням пошуку та залучення талантів в організації, у вітчизняних дослідженнях присвячено небагато уваги. Серед закордонних науковців та практиків ці проблеми досліджувалися більш ретельно, зокрема Е. Майклзом, М. Еффроном, Д. Салліваном та Т. Сакеттом, пропозиції яких будуть розглянуті нижче. Але, на нашу думку, всі дослідження із цього питання носять точковий характер і потребують більш ретельного вивчення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Слід зауважити, що відомі нам наукові праці не містять структурованої та логічної схеми, яка б охоплювала процес, методи, інструментарій рекрутингу талантів та формувала це все у загальну концепцію.

Мета статті полягає в огляді основних інноваційних методів підбору персоналу організації в контексті управління талантами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тенденції в сучасній практиці управління персоналом показують зміщення акцентів у бік управління талантами, роботи з командою, корпоративної культури та розширення горизонтів для можливості розвитку та навчання працівників. Управлінці шукають інноваційні підходи до мотивування персоналу, змінюючи преміальні системи та вдосконалюючи системи оцінки; розглядають новітні організаційні структури, зменшуючи розміри команд та покращуючи комунікації і зворотній зв'язок, який має бути не лише ефективним одномоментно, але й торкатися всього життєвого циклу працівника в організації; досліджують процеси розвитку персоналу в контексті просування молодих професіоналів із лідерськими задатками, заохочення до неперервного навчання та розвитку, а також ініціативності та креативності; намагаються формувати таку корпоративну культуру, за якої працівники максимально залучені в усі процеси та яка стимулює розвиток інновацій, підтримує командний дух та надихає на кращу продуктивність. Не є винятком і підбір персоналу, який відкриває нові тенденції в пошуку та залученні працівників, спрямованих на пошук талантів, залучення в компанію не лише професіоналів, а й тренерів та коучів, здатних передати свої знання іншим. Працедавець має пам'ятати, що сучасний працівник більш мобільний, має нові зарплатні очікування, що ринок праці настільки динамічний і талановитий працівник має багато пропозицій і вільним буде недовго. Отже, важливим фактором у підборі персоналу стає швидкість роботи рекрутерів та процесу прийняття рішень керівництвом організації.

Підбір персоналу організації можна поділити на три види [1]: скринінг (пошук працівників без особливих умінь, знань та навиків для закриття вакансій низького рівня), рекрутинг (пошук працівників під конкретну вакансію з визначеними набором знань та досвіду) та хедхантинг (неперервний пошук висококваліфікованих працівників, здатних виконувати складні завдання та забезпечувати ефективність діяльності організації). Очевидно, саме останній вид безпосередньо стосується пошуку та залучення талантів. Осо-

бливий акцент за хедхантингу робимо саме на безперервності. Якщо за простого рекрутингу організація закриває наявну вакансію та вирішує нагальну проблему нестачі персоналу, то за хедхантингу пошук талантів відбувається постійно, причому тут важливо не лише знайти потрібного та цікавого для компанії працівника, але й уміти залучити його, а іноді й переманити від конкурентів. Тому хедхантерами стають надзвичайно висококваліфіковані менеджери, яких своєю чергою теж можна віднести до категорії талантів.

Під час підбору персоналу слід урахувати низку важливих основоположних факторів, які безпосередньо впливають на успіх цього процесу. Перш ніж починати пошук працівників, управлінням будь-якої організації доцільно визначитися з такими питаннями: які характеристики має мати кандидат, які навички потрібні для організації в першу чергу, які слабкі місця для організації є не суттєвими, які очікування кандидатів, що придуть на співбесіду, та багато інших. Зокрема, не слід ігнорувати ключові питання корпоративної культури, особливо якщо мова йде про таланти. Нерідко може скластися ситуація, коли треба коригувати установлені в організації норми та традиції, щоб досягти компромісу з особливими працівниками і водночас не порушити загальний психологічний клімат у колективі. Також не менш важливо, крім навиків та досвіду кандидата, звертати увагу на його ставлення до роботи, відповідальність, пунктуальність, готовність до наднормових завдань та вміння працювати в команді. Ентузіазм, уміння комунікувати з іншими, готовність ділитися знаннями, трудова етика – ті якості, які цінуються в будь-якому колективі і забезпечують вищу надійність нормального адаптаційного періоду новачка в організації і формування з нього лояльного та відданого працівника.

Було б некоректним говорити про певні універсальні підходи та принципи рекрутингу персоналу для будь-якої організації. Очевидно, що кожна галузь має свої особливості підбору талантів. Не менше впливають і розмір організації, стадія її життєвого циклу на ринку, корпоративна культура тощо.

Наприклад, для невеликих організацій можна виділити низку проблем під час роботи з талантами на початковій стадії:

- відсутність чи низький бренд працедавця. Дуже часто невеликі та невідомі кандидатам організації відчують труднощі вже на першому етапі пошуку працівників, особливо коли мова йде про таланти, адже ці працівники прагнуть долучитися до роботи в знаних у професійному середовищі компаній;

- висока сприйнятливості до корпоративної культури. У маленьких та середніх організаціях дуже чітко побудований внутрішній клімат, тому може бути значно ускладнений процес адаптації нових працівників, особливо талантів;

- висока плинність новачків. Цей показник впливає з попередньо описаного фактору і полягає в тому, що не всі працівники проходять етап адаптації та йдуть геть (відповідно до досліджень, 70% працівників у перші три місяці роботи в новій організації приймають для себе рішення, чи будуть вони тут працювати й надалі);

- демотивація постійних працівників. Якщо їх небагато, то вони в будь-якому разі залучені в процес адаптації новачків, що відволікає від виконання прямих робочих обов'язків і створює емоційну напруженість у колективі.

Ці проблеми не обов'язково мають місце, але в невеликих організаціях можуть виникати з більшою ймовірністю. Для згладжування таких моментів рекомендують покращувати зворотній зв'язок як із кандидатом, так і з колективом; зменшувати термін прийняття управлінських рішень стосовно рекрутингу та збільшувати швидкість самого підбору та набору працівників; прописати чіткі процедури найму та сформувати логічний та структурований процес без зайвих етапів та нагромаджених заходів, проте з конкретним оцінюванням кандидата на кожному етапі; і найважливіше – створювати для кандидатів сприятливі можливості, а не перепони – особливо важливо це для талантів, де компанія перша зацікавлена залучити їх у свій колектив.

Проте є загальні стратегічні проблеми в рекрутингу, які можуть торкатися всіх без винятку організацій, що діють у світовому економічному просторі. Серед них можна виділити такі: проблеми утримання працівників, які можуть значною мірою впливати на рекрутингові процеси; швидкість реакції для того, щоб залишатися конкурентоздатним на ринку; обмеження ресурсів, що змушує встановлювати пріоритетність запропонованих вакансій; планування та прогнозування персоналу стає все складнішим, зважаючи на нестабільність та мінливість бізнесу; нарешті, проблема талантів у самих hr-ів. Усе вищеописане вимагає від менеджерів та рекрутерів ексклюзивного набору вмінь, знань та навиків у сфері управління персоналом.

Повертаючись до талант-менеджменту, доцільно розглянути основні методи та шляхи пошуку талантів. За твердженням Тіма Сакетта, віце-президента HRU Technical Resources, яка спеціалізується на питаннях кадрового забезпечення, пошук талантів – винятково активна дія, що передбачає докладання максимуму зусиль із боку менеджменту організації [2].

1. Робота із соціальними мережами. В еру цифрових технологій різноманітні IT-інструменти можуть значно полегшити hr-у процес пошуку кандидатів. Особливо це стосується пошуку працівників у професійних соціальних мережах, зокрема у мережі LinkedIn – найбільшій професійній та сепарованій соцмережі з усіх. Пошук роботи і підбір працівників є одними з найцінніших можливостей LinkedIn. Усе більше компаній заохочують кандидатів влаштуватися на роботу через LinkedIn через високу довіру до соціальної мережі і простоту у використанні.

2. Реферальні програми. Ці програми передбачають роботу з рекомендаціями, коли самі працівники організації пропонують на вакантні посади своїх друзів чи знайомих за певну винагороду. Перевагами таких програм є не лише економія часу та зусиль hr-ів на пошук потрібних кандидатів, а й висока відповідальність працівника, який дав рекомендацію, і у зв'язку із цим нижча ймовірність помилки. Найважливішим моментом у реферальній програмі є правильна мотивація працівників організації до здійснення рекомендацій, за якої треба задіювати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Для цього необхідно чітко розуміти потреби працівників, їх прагнення до самореалізації, самоствердження, бажання відчувати свою значущість та залучення тощо. Мотивувати працівників давати рекомендації також може правильно побудована корпоративна культура, вчасно проведене навчання щодо того, як рекомендувати, чітко сформульована мета рефе-

ральної програми, де наголос робиться на потреби кожного працівника та спільних для всіх цілях. Не менш важливим у цьому методі є зворотній зв'язок, за якого реферал (той, що дав рекомендацію) знає, як просувається робота над його питанням. І, нарешті, коли реферальна програма налагоджена, наступними кроками є постійний її моніторинг та коригування – вибір працівників, які дають найдієвіші рекомендації, визначення основних чинників, які на це впливають, відсіювання найслабших рефералів, пошук нових шляхів мотивації тощо [3].

3. Пошук у конкурентів. Основа хедхантингу – активний пошук серед пасивних працівників, тобто пошук таких працівників, які на сьогоднішній момент успішно працевлаштовані та ефективно працюють на своєму місці. Завданням хедхантерів є не лише знайти таких працівників, але й зацікавити їх до співбесіди і подальшої співпраці. Нерідко хедхантери ведуть перемовини з бажаним кандидатом досить тривалий час, надсилаючи йому різноманітні цікаві пропозиції щодо можливостей роботи у їх компанії.

4. Точковий рекрутинг. Цей метод є вдосконаленим методом пошуку талантів у конкурентів, який може забезпечити значну економію часу, зусиль та коштів. Він передбачає звуження кола пошуків із цілої галузі чи ринку до кількох організацій шляхом установалення певних фільтрів: аналізу слабких сторін конкурентів, їх систем преміювання та термінів виплати річних бонусів, географічного розташування тощо. Наступним кроком після вибору організацій є вибір працівників, стосовно яких буде проводитися робота з хедхантингу. За допомогою вищеприписаного методу про соціальні мережі можна проаналізувати профілі основних працівників із погляду їх освіти, досягнень, компетенцій, останніх місць праці та траєкторії кар'єри.

5. Персоналізований рекрутинг. Це ще вужчий вид попередніх двох напрямів, який передбачає, що hr має найняти конкретну людину і всі свої зусилля спрямовує на те, щоб максимально вивчити цього кандидата і застосувати всі можливі важелі для залучення його у свою організацію.

6. «Бумеранг», або повторний рекрутинг. Усе частіше організації шукають таланти серед своїх колишніх працівників, які звільнилися, бо не отримували на той час належного рівня розвитку чи реалізації. Перевагою такого методу є те, що попри розуміння роботи цієї організації працівник отримав інший цікавий досвід в інших і може успішно застосувати його в роботі.

7. Рекрутингові метрики. Особливістю HR-метрик у цілому та рекрутингових метрик зокрема є їх орієнтованість на конкретні цифри. Основною вимогою до них є зв'язок зі стратегією організації, здатність системи оцінити ефективність функцій управління персоналом, а також вплив метрик на вдосконалення процесів управління персоналом та тісний взаємозв'язок із бізнес-процесами компанії [4]. Для рекрутингових метрик їх основоположник Джон Салліван пропонує аналізувати такі основні показники: зростання продуктивності праці за рахунок наймання високоєфективних працівників; відносна кількість невдалих наймів слабких працівників та збиток від цього включно з коштами, потраченими на пошук та адаптацію таких працівників; збитки від погано налагодженої системи рекрутингу, а також збитки від можливого ненаймання

талантів; вартість додаткового часу, витраченого на рекрутинг; ROI – показник, який відображає окупність інвестицій в рекрутмент. Інші автори виділяють такі додаткові показники успішності підбору персоналу, які доцільно використовувати в HR-метриках, як [5]: плинність кадрів, середні вартість та час закриття вакансії, бюджет на підбір персоналу, відсоток працівників, які успішно пройшли випробувальний термін, а також працівників, які працюють в організації понад один, три, п'ять років, середня тривалість роботи в компанії, бюджет на розвиток одного працівника, відсоток працівників, що просунулися по кар'єрній сходах, середній час кар'єрного просування тощо.

8. Внутрішній рекрутинг. Коли йде мова про пошук талантів, часто організації нехтують внутрішніми резервами, зосереджуючи свою увагу на зовнішньому пошуку. А може статися, що талановитий працівник уже працює в організації, просто перебуває не на своєму місці або ж має недостатньо мотивації проявити себе, тому необхідно аналізувати організаційні трудові ресурси на предмет максимального використання їх потенціалу для ефективної діяльності компанії. Так, для визначення таланту рекомендують проводити такі кроки: визначення працівниками тих робіт та завдань, які вони можуть виконати й які хочуть, але через якісь причини не можуть; аналізування функціоналу, тобто співставлення посадових обов'язків працівників з їх реальними вміннями та можливостями; перебудова організаційної структури та роботи організації відповідно до виявлених співпадінь.

9. Executive Search (прямий пошук), обов'язково умовою якого є широкомасштабне дослідження ринку праці, тобто прямий пошук фахівців, що потенційно відповідають вимогам вакансії, через послідовний набір заходів. Це досить трудомісткий процес, і виконання проекту за Executive Search може зайняти досить багато часу. [6]. На нашу думку, це крайній варіант пошуку талантів, оскільки цей метод позбавлений інноваційного та креативного складників, що є бажаним під час хедхантингу.

Доцільно також звернути увагу на аутсорсинг та аутстафінг персоналу, які полягають у так званій оренді працівників для виконання певних завдань чи проектів. У контексті талант-менеджменту такий спосіб має сенс тоді, коли компанія має обмежені бюджети і не може собі залучити працівника високого рівня в штат, але має в ньому потребу на конкретному проекті.

Окрім вищезазначених методів, необхідно пам'ятати, що на успішний підбір персоналу впливає також низка чинників, серед яких – бренд працедавця, який характеризує організацію в зовнішньому середовищі та приваблює талановитих працівників; корпоративна культура, яка зовнішньою атрибутикою проектує в суспільство позитивний психологічний клімат; дотримання ділової етики та ведення чесної конкуренції, що є особливо складно в контексті війни за таланти.

Висновки. Таким чином, можемо зробити висновок про різноманітність сучасних методів підбору персоналу загалом та пошуку і залучення талантів в компанію зокрема. У подальших дослідженнях доцільно звернути увагу на визначення ефективності кожного з таких методів та формування пакету пропозицій щодо вдосконалення систем рекрутингу на сучасних підприємствах.

Не менш важливим є розуміння ключових проблем, з якими зіштовхуються різні організації під час пошуку талановитих працівників. На нашу думку, доцільно буде проаналізувати зовнішні та

внутрішні фактори, які впливають на появу таких проблем, проранжувати їх експертним методом та виокремити основні, що й буде зроблено нами в подальших дослідженнях.

Список використаних джерел:

1. Довгаль О.В. Інноваційне управління персоналом / О.В. Довгаль // Ефективна економіка. – 2015. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>.
2. Tim Sackett. The "lost dog" recruitment strategy / Sackett T. // TalentSpace Blog. – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.halogensoftware.com/blog/the-lost-dog-recruitment-strategy>.
3. Dr John Sullivan. 12 Power Factors That Will Dramatically Improve Your Employee Referral Results / Sullivan J. // LinkedIn Talent Blog. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://drjohnsullivan.com/articles/12-power-factors-that-will-dramatically-improve-your-employee-referral-results/>.
4. Коваленко М. HR-метрики как инструмент усовершенствования системы управления персоналом / М. Коваленко // Менеджер по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Article-HR-Metrics-Kovalenko-28-May-2012/\\$FILE/Article-HR-Metrics-Kovalenko-28-May-2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Article-HR-Metrics-Kovalenko-28-May-2012/$FILE/Article-HR-Metrics-Kovalenko-28-May-2012.pdf).
5. Долгих А. HR-метрики / А. Долгих // Менеджер по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1247>.
6. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В.О. Шипуліна, О.В. Каспрук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 111–117.

Винничук Р. О.

Национальный университет «Львовская политехника»

ОСОБЕННОСТИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Резюме

В статье исследованы современные направления подбора персонала в организации, а также охарактеризованы методы подбора персонала, непосредственно касающиеся управления талантами. Проанализированы основные проблемы рекрутинга на современном этапе развития экономики знаний. Основной акцент сделан на хедхантинг как активный поиск талантливых работников.

Ключевые слова: рекрутинг, хедхантинг, управление талантами, HR-метрики, подбор персонала, привлечение персонала.

Yunnychuk R. O.

Lviv Polytechnic National University

FEATURES OF RECRUITMENT IN THE TALENT-MANAGEMENT SYSTEM OF ORGANIZATION

Summary

In the article the modern trends in recruitment organization are explored as well as the methods of recruitment that directly relate to talent-management are described. The author analyzes the main problems of recruiting in the current development of the knowledge economy. The main emphasis is done on headhunting as an active search for talented employees.

Key words: recruiting, headhunting, talent management, HR-metric recruitment, engagement of staff.